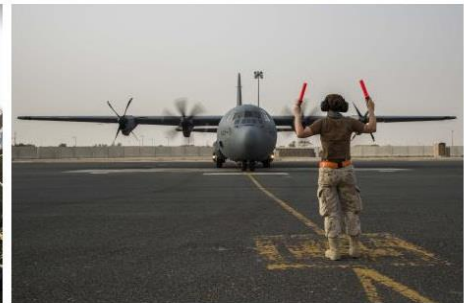




Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation de la gestion des Effectifs en formation élémentaire



Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

Novembre 2019

1258-3-028

Table des matières

Sigles et abréviations	1
Sommaire.....	3
1.0 Introduction	6
1.1 Contexte de l'évaluation	6
1.2 Profil du programme	6
1.3 Portée de l'évaluation	9
2.0 Constatations et recommandations	12
2.1 Pertinence.....	12
2.2 Efficacité	14
2.3 Efficience	18
2.4 Conception et gouvernance	25
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation	D-1

Sigles et abréviations

AC	Armée canadienne
AF	Année financière
APARM	Analyse de la production, de l'attrition, du recrutement et du maintien à l'effectif
ARC	Aviation royale canadienne
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CPM	Chef du personnel militaire
DCM	Directeur – Carrières militaires
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
DPPMPC	Directeur – Production du personnel militaire (Planification et coordination)
EFE	Effectifs en formation élémentaire
EI	Établissement d'instruction
ELRFC	École de leadership et de recrues des Forces canadiennes
EQA	Effectifs qualifiés en activité
EQR	Effectifs qualifiés requis
FAC	Forces armées canadiennes
GENPERSMIL	Génération du personnel militaire
GGPM	Groupe de la Génération du personnel militaire
GIGPM	Groupe d'instruction de la Génération du personnel militaire
GPM	Groupe professionnel militaire
II & E	Instruction individuelle et éducation
MR	Militaire du rang

MRC	Marine royale canadienne
NOC	Niveau opérationnel de compétence
NPD	Niveau préférentiel de dotation
PAI	Personnel en attente d'instruction
PRO	Pouvoirs, responsabilités et obligations
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> – la politique de défense du Canada
QMB	Qualification militaire de base
QMB(O)	Qualification militaire de base des officiers
RDI	Responsable désigné de l'instruction
RH	Ressources humaines
RI	Responsable de l'instruction
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
TI	Technologie de l'information

Sommaire

Objet

Le rapport qui suit présente les constatations et recommandations issues de l'évaluation des Effectifs en formation élémentaire (EFE). L'évaluation a été réalisée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA [Svcs Ex]) en tant que composante du Plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN), conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor. L'évaluation porte sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la conception du processus de gestion des EFE pour les années financières (AF) 2013-2014 à 2017-2018.

Description

La liste des EFE recense les militaires recrutés des FAC qui suivent la formation élémentaire et commune. Les militaires figurant sur la liste des EFE sont considérés comme non formés et le demeurent jusqu'à ce qu'ils atteignent le niveau opérationnel de compétence (NOC). Le NOC est le niveau atteint par un militaire qui a obtenu toutes les qualifications requises pour occuper un premier emploi dans son groupe professionnel militaire. Lorsqu'il atteint ce niveau, le militaire cesse de faire partie des EFE et est affecté à un poste au sein des effectifs qualifiés requis (EQR) et comptabilisé parmi les effectifs qualifiés en activité (EQA).

La gestion des EFE repose sur un ensemble de processus conçus pour permettre aux recrues d'effectuer la transition entre l'étape de recrutement initiale de leur carrière et le NOC. Il s'agit du mécanisme qu'utilisent les FAC pour gérer les recrues et leur formation avant leur première affectation. La gestion des EFE n'est pas un programme en soi, mais plutôt une série d'activités qui permettent d'établir des liens entre plusieurs différents programmes en matière de recrutement, d'instruction militaire, de formation professionnelle et d'études postsecondaires subventionnées.

Portrait global

- Il faut évaluer les directives relatives aux EFE afin d'assurer leur harmonisation avec les politiques et les priorités du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC).
- On doit harmoniser les bases de données et les solutions de technologies de l'information (TI) liées aux EFE afin de garantir une surveillance et un contrôle plus efficaces à l'échelle pangouvernementale des données sur les militaires.
- Il faut évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir qu'une capacité suffisante est en place pour soutenir l'instruction et la supervision opérationnelle des EFE.

Principales constatations et recommandations

Le tableau 1 présente un sommaire des constatations de l'évaluation et des recommandations associées.

Principales constatations	Recommandations
Efficacité	
1. Les politiques et les directives qui soutiennent actuellement la gestion des EFE ne s'harmonisent pas entièrement avec les priorités du MDN et des FAC.	1. En collaboration avec les responsables de l'instruction (RI) et les Responsables désignés de l'instruction (RDI), examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci : ➤ s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FAC (p. ex., la politique de défense du Canada : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i> [PSE], l'Opération GENERATION).
Efficienne	
2. Vu le manque de données facilement accessibles, il est impossible de déterminer avec exactitude la mesure dans laquelle la gestion des EFE contribue à répondre aux besoins des FAC en militaires formés adéquatement au NOC.	1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci : ➤ comprennent des dispositions sur la communication et la surveillance des données désagrégées sur les militaires, et établissent un cheminement optimal vers le NOC pour chaque groupe professionnel militaire (GPM).
Efficacité	
3. La durée optimale pour atteindre le NOC n'est pas proprement définie et ne fait pas l'objet d'une surveillance systématique.	2. Harmoniser les bases de données et les solutions de TI respectives du programme de gestion des EFE, des établissements d'instructions (EI) et de tous les éléments des FAC, de sorte que ces systèmes s'harmonisent de manière fonctionnelle et contribuent au tableau opérationnel commun des FAC, ainsi qu'assurer un suivi des indicateurs de rendement clés. Une telle

	mesure cadrerait avec les attentes de la politique de défense, et améliorerait la capacité à consulter, à surveiller et à analyser les données en matière de ressources humaines (RH) sur les militaires.
4. De multiples facteurs ont une incidence sur l'efficacité et la période pendant laquelle les militaires demeurent dans les EFE, y compris la gestion incohérente de l'information, la communication, les capacités, la langue et des événements de la vie privée des militaires.	3. Évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir : ➤ qu'une capacité adéquate est en place dans les EI pour mettre en œuvre le plein potentiel de la formation des EFE et répondre aux objectifs en matière de capacité accrue qui s'harmonisent avec les cibles de la politique PSE.
5. On applique une approche incohérente en matière d'emploi et d'utilisation du personnel en attente d'instruction (PAI).	1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci : ➤ comprennent des dispositions sur la manière d'utiliser efficacement le PAI et la façon de communiquer et de publier plus clairement les cheminements potentiels vers le NOC.
Conception et gouvernance	
6. Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations (PRO) ne sont pas clairement établis, ce qui entraîne des incohérences dans la manière dont les EFE sont gérés.	1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci : ➤ clarifient les PRO qui touchent à la gestion des EFE au sein des FAC.
7. On a déterminé que la capacité existante des gestionnaires des EFE était insuffisante pour assurer le traitement efficace des militaires entre la formation élémentaire et le NOC.	3. Évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir que : ➤ la capacité des gestionnaires des EFE est suffisante pour soutenir et maintenir une supervision opérationnelle efficace.

Tableau 1. Principales constatations et recommandations. Le tableau présente les principales constatations et recommandations associées.

Nota : Pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport fait état des résultats de l'Évaluation de la gestion des EFE du SMA(Svcs Ex). Cette évaluation a été réalisée en tant que composante du Plan d'évaluation quinquennal du MDN, conformément à l'approbation du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation en juillet 2017. À l'origine, le rapport visait à évaluer le programme Instruction individuelle et éducation (II & E), soit le programme du Cadre ministériel des résultats (CMR) 3,2. Toutefois, lors des consultations tenues avec le Chef du personnel militaire (CPM) en mars 2018, on a déterminé qu'une telle évaluation chevaucherait d'autres activités d'audit et d'évaluation en cours. Conséquemment, on a décidé de centrer l'évaluation sur la gestion des EFE, celle-ci couvre également les responsabilités essentielles n° 2 et n° 3 (Forces prêtes au combat et Équipe de la Défense) et représente un élément clé du programme II & E.

L'évaluation a été réalisée conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du CT. L'évaluation porte sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, ainsi que la conception et la gouvernance du processus de gestion des EFE pour les AF 2013-2014 à 2017-2018.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Les EFE comprennent les militaires nouvellement recrutés des FAC qui en sont à la première période de perfectionnement, et qui doivent recevoir de la formation professionnelle et de l'instruction de niveau élémentaire propre à leur armée d'appartenance. Il s'agit d'une liste du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) sur laquelle figurent les militaires qui suivent la formation élémentaire nécessaire pour atteindre le NOC. Le NOC est le niveau atteint par un militaire qui a obtenu toutes les qualifications requises pour occuper un premier emploi dans son GPM. Lorsqu'il atteint ce niveau, le militaire cesse de faire partie des EFE ou des effectifs en stage universitaire subventionné, et est affecté à un poste au sein des EQR et comptabilisé parmi les EQA.

L'expression « gestion des EFE » renvoie aux activités de supervision des militaires alors qu'ils progressent de l'étape de recrutement au NOC. Entre 2014 et 2018, on comptait en moyenne 8 500 militaires dans les EFE¹.

La gestion des EFE n'est pas un programme en soi, mais plutôt une série d'activités qui permettent d'établir des liens entre plusieurs différents programmes en matière de

¹ Données du Rapport d'analyse de la production, de l'attrition, du recrutement et du maintien de l'effectif en date du 13 juillet 2018.

recrutement, d'instruction militaire, de formation professionnelle et d'études postsecondaires subventionnées. Parmi les exemples d'activités de gestion des EFE figurent les suivants :

- tâches de gestion de carrière liées aux nouveaux militaires;
- affectation de militaires à des cours de formation professionnelle;
- coordination de l'instruction d'été des étudiants du Collège militaire royal et d'universités civiles (p. ex., formation pratique);
- affectation de militaires aux EI pour les cours préalables ou obligatoires;
- affectation de militaires à titre de PAI aux unités opérationnelles;
- préparation et distribution des directives d'affectations ou du centre d'instruction sur la qualification des officiers.

Bien qu'il existe des différences entre les quelque 100 GPM des FAC, les nouveaux militaires suivent généralement un cheminement semblable entre l'étape de recrutement et le NOC.

- **Recrutement** : Lorsqu'une personne accepte de se joindre aux FAC, son enrôlement est communiqué aux gestionnaires des EFE au moyen d'une instruction d'enrôlement, de transfert ou d'affectation. La formation Génération du personnel militaire (GENPERSMIL) est responsable des recrues dès qu'elles se joignent aux FAC.
- **Formation élémentaire** : Suivant son assermentation, la recrue est envoyée à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) afin de suivre la formation militaire de base, qui est la même pour tous les membres des FAC : la Qualification militaire de base (QMB) pour les recrues militaires du rang (MR) et la Qualification militaire de base des officiers (QMB[O]) pour les élèves-officiers. Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes local est responsable de veiller à ce que les cours QMB et QMB(O) réunissent le nombre maximal de participants. L'équipe des EFE du Groupe d'instruction de la Génération du personnel militaire (GIGPM), au sein du CPM, est responsable des messages d'affectation des recrues à la cinquième semaine des cours QMB et QMB(O). Les RI déterminent où iront les MR, et le Directeur – Carrières militaires (DCM) du CPM détermine où iront les officiers.
- **Instruction propre à l'armée d'appartenance et formation professionnelle** : Lorsqu'une recrue quitte l'ELRFC, celle-ci entame la troisième étape de gestion des EFE, dont la responsabilité relève des RI et des RDI. Les exigences de formation sont satisfaites conformément aux exigences de l'une des trois armées et de la profession, lesquelles sont énoncées dans la description de profession pertinente. Une fois l'ensemble des formations nécessaires terminées, l'EI informe le DCM que le militaire a obtenu son diplôme, qu'il a réussi tous les cours requis et qu'il a atteint le NOC. Le DCM envoie le premier message d'affectation post-EFE du militaire, lequel marque son départ des EFE, son intégration aux EQA et son affectation à une unité donnée.

1.2.2 Objectifs du programme

Les priorités fondamentales en matière de défense sont enchâssées dans la politique PSE². La politique inclut les principaux objectifs en matière de recrutement, de formation et de maintien en poste au sein des FAC. En soutien à la politique PSE, la *Directive sur l'Opération GENERATION* présente les attentes à l'échelle ministérielle et offre de l'orientation afin d'amener les FAC aux niveaux prévus par la politique PSE d'ici 2026. La mise en place d'un système amélioré de gestion des EFE est un élément clé de cette directive.

La *Directive sur l'Opération GENERATION* confirme l'engagement de la Défense nationale à optimiser et à synchroniser les pratiques de gestion des EFE en vue d'améliorer la prédictibilité, l'efficacité et la transparence de la formation professionnelle menant au NOC, tout en se concentrant sur la réduction des périodes improductives (sans formation). La mesure dans laquelle les EFE sont gérés de manière efficace et efficiente joue un rôle crucial dans la réalisation des priorités de la politique en matière de recrutement et d'augmentation des effectifs des FAC.

1.2.3 Intervenants

Les recrues nouvelles et potentielles sont considérées comme des intervenants externes des activités du programme des EFE. Celles-ci sont les plus touchées par la prise de décision relative aux EFE.

Les intervenants internes comprennent le CPM, lequel agit à titre d'autorité fonctionnelle. La *Directive sur l'Opération GENERATION* précise que le Commandement du CPM agira à titre d'intégrateur stratégique de la production de personnel militaire. Ledit processus s'étend de l'enrôlement, en passant par la formation militaire de base et la formation professionnelle, jusqu'à l'atteinte du NOC. Le Commandement du CPM doit s'employer à accroître la capacité du système de recrutement et de formation en collaboration avec les conseillers de niveau 1.

On compte parmi les autres intervenants internes l'Aviation royale canadienne (ARC), l'Armée canadienne (AC), la Marine royale canadienne (MRC), ainsi que les RI et les différents RDI qui sont responsables de gérer les EFE dans leurs spécialités respectives. On compte 11 RI et RDI dans plus de 100 GPM, lesquels sont essentiels à l'opérationnalisation de la formation élémentaire et d'autres fonctions liées au recrutement.

Conformément à la directive, les autres intervenants internes sont responsables de mettre sur pied un système d'information de gestion sur les EFE axé sur les TI, ainsi que l'infrastructure de système nécessaire pour assurer l'exactitude des données communiquées. Plus particulièrement, le Directeur général – Carrières Militaires (DGCM) doit contribuer à la mise

² Voir : <http://publications.gc.ca/site/fra/9.835971/publication.html>.

sur pied du système d'information de gestion sur les EFE. Le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]) participera à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution de TI.

1.2.4 Ressources

Comme il ne s'agit pas d'un programme, les dépenses directes en matière de gestion des EFE n'ont pas été relevées ou suivies de manière constante. Les seules données officielles sur les dépenses associées à la gestion des EFE sont tirées du programme II & E. Le tableau 2 présente un sommaire de la ventilation globale des coûts en II & E.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Services	1 487	1 565	1 637	2 245
Biens, terres, bâtiments et travaux	83	93	86	95
Autres dépenses	13	14	15	16
Total	1 584	1 672	1 738	2 356

Tableau 2. Dépenses associées au programme Instruction individuelle et éducation. Le tableau présente les dépenses en II & E par EF (en millions de dollars)³.

1.2.5 Examens précédents

On a mené par le passé d'autres évaluations et examens de l'instruction individuelle, qui se penchaient sur les questions liées à la gestion des EFE. Le SMA(Svcs Ex) a évalué les programmes suivants : Recrutement et instruction militaire de base (novembre 2012) et Académie canadienne de la Défense (janvier 2015). L'ombudsman du MDN et des FAC a également mené une évaluation préliminaire de la gestion du PAI (janvier 2014). On trouve des thèmes récurrents dans les trois évaluations : le progrès des stagiaires n'est pas géré ou surveillé efficacement, ce qui compromet parfois l'atteinte des objectifs liés au maintien en poste et au NOC, et l'on observe un nombre disproportionné de militaires à titre de PAI en raison du manque de cours disponibles et de l'harmonisation inadéquate de l'instruction.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

En vertu du Cadre ministériel des résultats du MDN et des FAC, la gestion des EFE s'inscrit dans le résultat stratégique : « La défense demeure continuellement préparée à s'acquitter de la défense nationale et des services de défense en conformité avec les valeurs et intérêts canadiens ». La gestion des EFE est une composante du programme 3.2 : II & E⁴, mais certaines

³ Sommaire d'analyse financière.

⁴ Voir https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs/mdn_plan-ministeriel_2018-2019.pdf.

de ses activités sont couvertes par plusieurs autres programmes relevant de la responsabilité essentielle 2 : Forces prêtes au combat⁵.

L'évaluation se concentrait sur la mesure dans laquelle la gestion des EFE est efficace pour fournir aux FAC des militaires formés adéquatement au NOC; sur la mesure dans laquelle les militaires sont gérés efficacement entre le recrutement et le NOC; sur la clarté de la gouvernance et de la conception des EFE. L'évaluation se penchait sur la gestion des EFE pendant la période allant de l'AF 2013-2014 à l'AF 2017-2018.

L'évaluation couvrait exclusivement la gestion des EFE de la Force régulière. Elle excluait les activités qui ne relèvent pas expressément de la gestion des EFE, comme l'instruction et le recrutement. La portée de l'évaluation excluait également les effectifs en stage universitaire subventionné, ainsi que la gestion des EFE de la Force de réserve.

1.3.2 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor (2016)⁶, le rapport d'évaluation abordait les questions liées à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience, ainsi qu'à la gouvernance et à la conception. On trouve à [l'annexe D](#) une matrice d'évaluation qui présente chacune des questions d'évaluation et les indicateurs connexes.

1.3.3 Méthodologie

Les méthodes d'évaluation comprenaient un examen approfondi de la documentation, des analyses de données financières et de données sur les RH, des entrevues avec les informateurs clés et un sondage auprès des commandants d'école. On a entamé la détermination de la portée de l'évaluation en avril 2018, et mené des analyses entre février et août 2019. La méthodologie comprenait les sources de données suivantes :

- un examen approfondi de 68 documents (à l'échelle du Ministère, des politiques et des programmes);
- un sondage réalisé auprès de 26 commandants d'EI des FAC afin de recueillir leurs commentaires à propos de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des EFE;
- la réalisation de 260 entrevues poussées auprès d'intervenants primaires et secondaires, ces derniers représentant une source importante d'opinions qualitatives et éclairées;

⁵ Plus particulièrement, les programmes 2.2 (Forces navales prêtes au combat), 2.3 (Forces terrestres prêtes au combat), 2.4 (Forces aériennes et spatiales prêtes au combat), 2.5 (Forces d'opérations spéciales prêtes au combat), 2.6 (Cyberforces prêtes au combat), 2.8 (Forces interarmées et multinationales prêtes au combat), et 2.9 (Soins de santé, police militaire et forces de soutien prêts à l'action).

⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor. Directive sur les résultats, 1^{er} juillet 2016. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>.

- une analyse des données sur les RH;
 - la progression des carrières de militaires recrutés en 2013,
 - les données historiques d'analyse de la production, de l'attrition, du recrutement et du maintien à l'effectif (APARM);
- une analyse des données financières.

[L'annexe B](#) décrit la méthodologie employée pour recueillir des données à l'appui des questions d'évaluation.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence

Cette section se penche sur la mesure dans laquelle la gestion des EFE s'harmonise avec les priorités du gouvernement, du MDN et des FAC.

Principale constatation 1 : Les politiques et les directives qui soutiennent actuellement la gestion des EFE ne s'harmonisent pas entièrement avec les priorités du MDN et des FAC.

Lacunes stratégiques

La gestion des EFE n'est pas couramment soutenue par des politiques et des directives propres aux activités qu'elle englobe, et celle-ci ne s'harmonise pas véritablement avec les politiques et les priorités ministérielles. Bien que les Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) établissent qu'un commandant de l'Académie canadienne de la Défense soit responsable d'élaborer une politique en matière de perfectionnement professionnel, il n'existe pas de politiques, de directives ou d'instructions à propos des EFE⁷. Le seul document d'orientation sur la gestion des EFE est le Guide administratif sur la formation élémentaire. Celui-ci est cependant considéré comme désuet et ne doit servir qu'à des fins d'orientation interne, d'autant plus qu'il a été conçu à l'origine pour une base particulière. De nombreux interviewés ont souligné la nécessité d'offrir une politique claire et de l'orientation à jour sur les EFE afin de préciser les relations entre les niveaux 1 et de réduire les incohérences dans le traitement des militaires sur la liste des EFE. Dans le cadre d'un sondage réalisé auprès de commandants d'EI, la majorité des répondants, soit 73 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'idée voulant que l'amélioration et la mise à jour de la politique sur les EFE réduiraient considérablement la période passée au sein des EFE.

Il est possible que d'autres politiques des FAC qui touchent les militaires sur la liste des EFE ne s'harmonisent pas avec les priorités du gouvernement, du MDN et des FAC. À titre d'exemple, la Directive sur la rémunération et les avantages sociaux permet aux militaires sur la liste des EFE de déplacer les personnes à leur charge aux frais de l'État lorsque le militaire est tenu de déménager « autrement que temporairement »⁸. Le terme « temporairement » n'est pas défini dans cette directive. Selon le Guide administratif sur la formation élémentaire, la manière dont on envoie un militaire en formation peut varier considérablement d'un cas à l'autre (p. ex., affectation avec restrictions, mutation sous réserve, affectation temporaire ou service

⁷ DOAD 5031-8, Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes. MDN, 2012.

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5031/5031-8-perfectionnement-professionnel-au-sein-des-forces-canadiennes.html>.

⁸ Directives sur la rémunération et les avantages sociaux, chapitre 208 – Chapitre de réinstallation, article 82. MDN, 2018.

temporaire), les indemnités offertes étant différentes pour chaque cas. La manière dont on prend cette décision, selon le Guide administratif sur la formation élémentaire, dépend du statut de carrière du militaire et de la durée de la formation. Toutefois, en raison des temps d'attente parfois longs pour recevoir de la formation et des cheminements imprécis des EFE qui sont expliqués dans des constations ultérieures, il arrive souvent que les militaires demeurent plus longtemps que prévu à un endroit donné. Selon bon nombre de gestionnaires des EFE interviewés au sein des FAC, l'absence de directives claires quant à la manière de déterminer le type d'affectation entraîne un manque d'uniformité dans les pratiques.

Quelques griefs ont été déposés en raison de cet enjeu, certains d'entre eux étant parvenus au Comité externe d'examen des griefs militaires et au Chef d'état-major de la défense, autorité de dernière instance. Ce dernier a reconnu que les militaires qui demeurent dans les EFE à un même endroit pendant plus de douze mois devraient avoir droit à des prestations de réinstallation de la famille. Le jugement du Chef d'état-major de la défense énonce ce qui suit :

- « J'enjoins le CPM d'examiner les politiques administratives pertinentes à propos des affectations de militaires des EFE dont l'instruction s'étend sur plus de un an et est offerte dans un seul et même emplacement géographique. À mon avis, les militaires dont la formation s'étend sur plus de un an dans un seul et même emplacement géographique, et qui souhaitent réinstaller leurs personnes à charge, devraient être en affectation avec restrictions (et non en mutation sous réserve). » [Traduction]

La *Directive sur l'Opération GENERATION* propose des plans qui garantiront l'harmonisation future avec les priorités du gouvernement, du MDN et des FAC. À titre d'exemple, en soutien à la politique PSE, la *Directive sur l'Opération GENERATION* présente les attentes à l'échelle ministérielle et offre de l'orientation afin d'amener les FAC aux niveaux prévus par la politique PSE d'ici 2026. La mise en place d'un système amélioré de gestion des EFE est un élément clé de cette directive. Plus précisément, celle-ci confirme l'engagement à optimiser et synchroniser les pratiques de gestion des EFE en vue d'améliorer la prédictibilité, l'efficacité et la transparence de la formation professionnelle menant au NOC, tout en se concentrant sur la réduction des périodes improductives, c'est-à-dire, sans formation. La mesure dans laquelle les EFE sont gérés de manière efficace et efficiente joue un rôle crucial dans la réalisation des priorités de la politique en matière de recrutement et d'augmentation des effectifs des FAC.

GENPERSMIL s'emploie actuellement à élaborer une directive sur l'administration des EFE et à mettre à jour les pratiques d'orientation à cet effet. Ces travaux étaient toujours en cours pendant la rédaction du présent rapport.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci :
 - s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FAC (p. ex., la politique de défense du Canada PSE, *l'Opération GENERATION*).

BPR : CPM/GENPERSMIL

BC : RI et RDI

2.2 Efficacité

Cette section se penche sur la mesure dans laquelle les objectifs et les activités touchant au programme des EFE sont réalisés de manière efficace.

Satisfaction des besoins des FAC en militaires formés

Principale constatation 2 : Vu le manque de données facilement accessibles, il est impossible de déterminer avec exactitude la mesure dans laquelle la gestion des EFE contribue à répondre aux besoins des FAC en militaires formés adéquatement au NOC.

Bien que les données disponibles soient limitées, il y a lieu de croire que les FAC ne combleront pas leur besoin en militaires formés adéquatement qui atteignent le NOC dans les délais souhaités. On ignore en quoi la gestion des EFE contribue à ce résultat. Il existe un nombre limité de données indiquant que les taux d'obtention de diplômes de QMB correspondent aux comparaisons entre le Canada et l'étranger.

La gestion des EFE, en conjonction avec d'autres activités, soutient l'atteinte du résultat clé qui consiste à assurer la production de militaires formés adéquatement au NOC. On n'évalue pas actuellement la mesure dans laquelle ce résultat est atteint : le nombre de militaires qui atteignent le NOC chaque année ne fait pas l'objet d'un suivi systématique et aucun objectif n'a été déterminé, exception faite des objectifs du Plan de recrutement stratégique annuel. Il existe cependant des données qui montrent que ce résultat n'est pas entièrement atteint. Par exemple, dans un sondage mené auprès de commandants d'EI aux fins de l'évaluation, la majorité des répondants, soit 54 pour cent, étaient en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé stipulant que le nombre de militaires atteignant le NOC chaque année dans le cadre des formations professionnelles offertes à leur EI était suffisant pour répondre aux besoins des FAC. Une comparaison entre les niveaux actuels de dotation (EQA) des FAC et les cibles – niveaux préférentiels de dotation (NPD) – renforce cette notion : comme le montre la figure 1, 77 pour cent des GPM des FAC étaient en sous-effectif, c.-à-d. que les niveaux d'EQA étaient inférieurs aux NPD, en 2018. La moitié d'entre elles, soit 49 pour cent, étaient

continuellement en sous-effectif, c.-à-d. que les niveaux d'EQA étaient inférieurs aux NPD chaque année entre 2014 et 2018⁹.

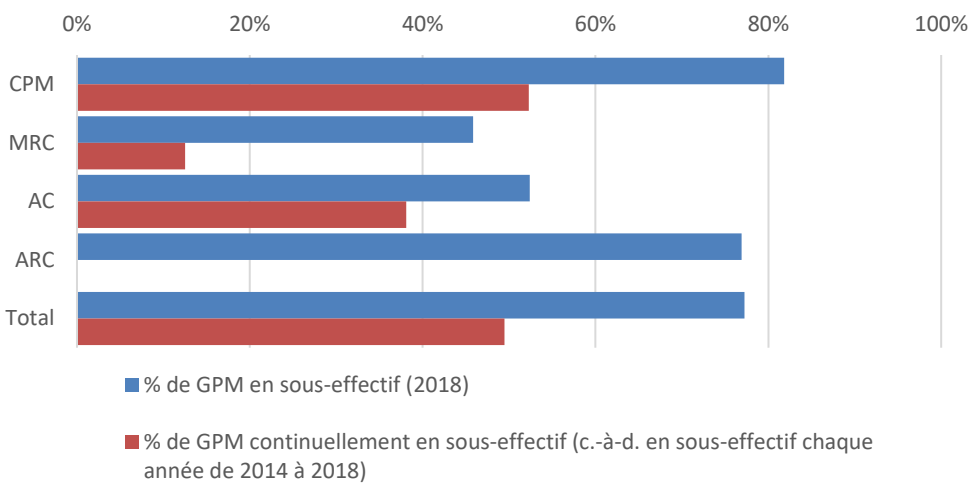


Figure 1. Professions en sous-effectif des FAC. Le graphique à bandes illustre le pourcentage de GPM en sous-effectif, selon l'une des trois armées.

Bien qu'ils contribuent à cette lacune, les EFE ne représentent qu'un seul des nombreux facteurs qui ont une incidence sur les cibles de NPD. On présente ci-après certains des facteurs externes à la gestion des EFE.

- **Recrutement :** Même si les objectifs de recrutement sont pratiquement atteints (c.-à-d. le Plan de recrutement stratégique) à l'échelle des FAC, le taux de recrutement de plusieurs GPM est de moins de 50 pour cent de la cible¹⁰.
- **Libérations :** Le fait de libérer des militaires des EQA a pour effet de diminuer la capacité des FAC pour atteindre les cibles de dotation. Pendant la période d'évaluation, on a libéré en moyenne 5 200 militaires des FAC chaque année, ce nombre correspondant à peu près au nombre de militaires recrutés annuellement¹¹.
- **Qualité de l'instruction et gestion de l'instruction :** De nombreux interviewés, et 77 pour cent des répondants au sondage, ont confirmé que les EI avaient mis en place des mécanismes appropriés pour assurer la qualité et l'efficacité de l'instruction. La majorité des répondants au sondage, soit 88 pour cent, et des interviewés estimaient que la qualité de l'instruction était élevée pour la plupart des GPM, et que les militaires atteignant le NOC sont capables de répondre aux attentes associées à leur GPM.

⁹Rapport historique d'APARM, MDN, 2018. Quoique les EQR représenteraient une meilleure cible que les NPD, ces derniers incluant les postes futurs approuvés, aucune donnée sur les EQR par profession n'est disponible dans cette source de données.

¹⁰ Groupe du recrutement des Forces canadiennes, Résumé de fin d'exercice 2018-2019. MDN, 2019.

¹¹Rapport historique d'APARM, MDN, 2018.

Les facteurs contribuant à cet écart qui relèvent, au moins partiellement, du contrôle de la gestion des EFE comprennent : le taux d'obtention de diplômes des EFE et la période passée au sein des EFE. On traite de cette dernière question dans la constatation suivante.

Taux d'obtention de diplômes

Les taux d'obtention de diplômes ne font pas l'objet d'un suivi systématique au sein des FAC. Selon une étude menée par le CPM en 2018, le taux d'obtention de diplômes des MR pour cette même année, de la QMB au NOC, était d'environ 72 pour cent¹². Quoique l'on n'ait pas calculé le total pour les officiers, la moyenne de l'ensemble des GPM était à peu près la même.

Bien qu'il soit impossible de déterminer si les taux d'obtention de diplômes des EFE se situent dans l'ensemble à des niveaux appropriés, certaines données montrent que les taux d'obtention de diplômes de QMB le sont. Les taux d'obtention de diplômes d'instruction des recrues MR, c.-à-d. l'équivalent de la QMB du Canada, dans les autres pays du Groupe des cinq semblent se situer dans la même plage que ceux du Canada (voir la figure 2)¹³.

¹²Documents internes du MDN et des FAC, 2018.

¹³Données tirées de documents internes du MDN et des FAC, 2018. Données d'autres pays sur la formation des recrues : Assessing the Quality of Recruit Training in the New Zealand Defence Force. Nouvelle-Zélande, 2017 (données de 2014).

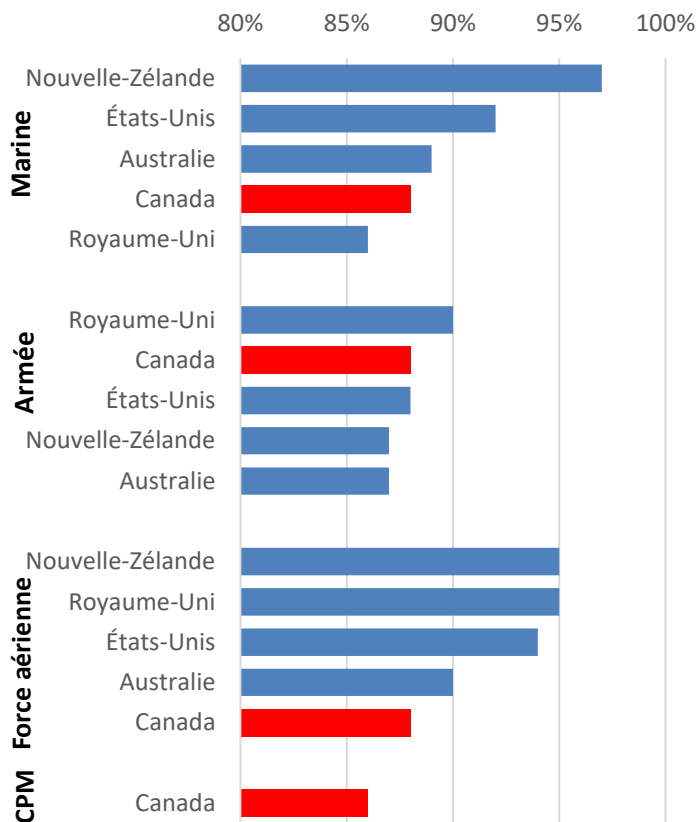


Figure 2. Taux d'obtention de diplômes. Le graphique à bandes montre la comparaison des taux d'obtention de diplômes d'instruction des recrues entre le Canada et l'étranger.

De même, on n'effectue actuellement aucun suivi systématique des taux d'obtention de diplômes en fonction des groupes démographiques. La politique PSE souligne que les FAC se sont engagées à augmenter leur population de militaires féminins de 15 à 25 pour cent d'ici 2026. La politique de défense souligne également que les activités et les programmes contribuant à la croissance des FAC devraient intégrer la perspective de l'analyse comparative entre les sexes plus. Bien que les EFE soient touchés par cet engagement, on ne dispose à ce jour d'aucune ventilation systématique des militaires qui ont terminé les cours QMB ou QMB(O) et qui sont passés des EFE au NOC, selon le sexe et le groupe minoritaire d'appartenance.

Dans l'ensemble, en l'absence de données systématiques sur la période au sein des EFE et du taux d'obtention de diplômes, il est impossible d'évaluer la mesure dans laquelle les EFE contribuent au résultat qui consiste à assurer la production d'un nombre suffisant de militaires formés adéquatement au NOC.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci :
 - comprennent des dispositions sur la communication et la surveillance des données désagrégées sur les militaires, et établissent un cheminement optimal vers le NOC pour chaque GPM.

BPR : CPM/GENPERSMIL

BC : RI et RDI

2.3 Efficience

Cette section examine la mesure dans laquelle les militaires atteignent le NOC dans les délais souhaités, ainsi que les facteurs qui influent sur la durée de la période au sein des EFE.

Principale constatation 3 : La durée optimale pour atteindre le NOC n'est pas proprement définie et ne fait pas l'objet d'une surveillance systématique.

Surveillance et suivi des militaires

Dans le cadre de son évaluation de la gestion des EFE, le SMA(Svcs Ex) n'a pas été en mesure de trouver des données faisant l'objet d'un suivi systématique à propos du temps qu'il faut aux militaires pour atteindre le NOC. Une étude menée par le GIGPM fait état, pour un échantillon de cinq GPM de MR de la MRC, de l'ARC et du CPM, d'une période médiane d'un peu plus de un an pour atteindre le NOC¹⁴. Fait anecdotique, la période estimée par l'Armée pour atteindre le NOC est de 10 à 24 mois, alors que la Force aérienne affirme que les pilotes peuvent prendre jusqu'à trois ans pour atteindre le NOC¹⁵. Cela dit, ces études ne sont pas exhaustives ou systématiques, et la méthodologie appliquée pour obtenir ces données demeure imprécise. Conséquemment, les observations qui en découlent ont une valeur limitée.

Les opinions subjectives semblent favorables à l'idée que la période au sein des EFE devrait être plus courte. Dans un sondage réalisé auprès des commandants des EI, la majorité des répondants, soit 62 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que dans l'ensemble de la Force régulière, la période passée par les militaires au sein des EFE est trop longue.

Les commentaires de quelques intervenants interviewés révèlent que la période requise pour atteindre le NOC varie largement d'une profession à l'autre. Les intervenants avaient de la

¹⁴Coût du niveau opérationnel de compétence (document interne), MDN, 2018.

¹⁵Groupe de travail sur le cheminement des EFE vers le niveau opérationnel de compétence, mises à jour de l'Armée et de la Force aérienne, novembre 2017.

difficulté à fournir des détails à propos de la durée puisque les bases de données n'offrent pas de données justes, ou qu'il est impossible – pour certains EI – d'accéder aux bases de données qui permettraient d'assurer un suivi des données sur les militaires, ce qui fait en sorte que l'on s'appuie souvent sur les tableurs électroniques et les messages courriels pour organiser, surveiller et analyser les données. Pour l'instant, il n'existe aucun système de TI centralisé à la disposition des gestionnaires des EFE ou des EI. Dans un sondage mené auprès des commandants des EI, la majorité des répondants, soit 81 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que la période au sein des EFE pourrait être considérablement réduite en améliorant le suivi électronique des militaires sur la liste des EFE, et 65 pour cent des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que l'intégration de toutes les activités de suivi des EFE à un même système de TI pourrait aussi réduire considérablement la période au sein des EFE.

Pendant la rédaction du présent rapport, le CPM s'employait à mettre sur pied un système d'information de gestion sur les EFE axé sur les TI afin « d'assurer la visibilité, la surveillance et le statut de tous les militaires des EFE, tout en optimisant le cheminement vers le NOC¹⁶ ». [Traduction] Un tel système offrirait également une capacité d'analyse. Toutefois, aucune échéance n'a été fixée pour la mise en œuvre de ce nouveau système.

Celui-ci faciliterait la détermination de la véritable période requise pour atteindre le NOC, mais ne permettrait pas d'évaluer l'adéquation de cette période si aucune période optimale au sein des EFE n'est établie pour chaque profession. Actuellement, aucune échéance optimale n'a été établie pour chacun des GPM, mais l'on déploie des efforts à cette fin¹⁷.

Cheminement optimal vers le NOC

Bien qu'il soit impossible de déterminer le cheminement optimal vers le NOC, ou d'évaluer la période requise pour terminer l'instruction des EFE, il est clair qu'il existe des pratiques inefficaces qui ont une incidence sur la capacité des militaires sur la liste des EFE pour atteindre le NOC dans des délais appropriés, comme l'ont démontré l'examen de la documentation, les entrevues et les données de sondage. Les facteurs influant sur la durée appropriée au sein des EFE comprennent la gestion de l'information, la communication, les capacités, des obstacles démographiques et des événements de la vie privée des militaires.

Principale constatation 4 : De multiples facteurs ont une incidence sur l'efficacité et la période pendant laquelle les militaires demeurent dans les EFE, y compris la gestion incohérente de l'information, la communication, les capacités, la langue et des événements de la vie privée des militaires.

¹⁶Rapport annuel de l'Opération GENERATION, annexe A, MDN/FAC, 2019.

¹⁷*Ibidem*.

Gestion de l'information et communication

On a déterminé que la gestion de l'information et la communication étaient des facteurs clés qui influencent l'inefficience de la gestion des EFE. Dans le cadre d'un sondage réalisé auprès de commandants d'EI, la majorité des répondants, soit 81 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'idée voulant que l'amélioration de la communication au sein et entre les niveaux 1 pourrait réduire la période passée dans les EFE. La majorité des répondants, soit 77 pour cent, étaient aussi d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que la coordination des horaires de formation entre les niveaux 1 pourrait réduire la période passée au sein des EFE.

Selon les documents examinés et bon nombre d'entrevues d'intervenants, on a relevé un certain nombre de questions récurrentes au chapitre de la gestion de l'information et de la communication, dont les suivants¹⁸ :

- l'absence de procédures opérationnelles communes et d'avis électroniques normalisés entre les EI et le personnel sur la liste des EFE;
- l'absence de procédures officielles de gestion des dossiers, comme la dépendance aux courriels et aux lecteurs personnels, l'absence d'un système de sauvegarde de fichiers et le manque d'uniformité dans le traitement des documents Protégé B;
- l'absence d'analyses opérationnelles visant à assurer un suivi du rendement des stagiaires;
- le temps d'attente pour obtenir les cotes de sécurité, qui peut aller de trois à douze mois (plusieurs répondants ont mentionné que la question pourrait être atténuée si l'on soumettait les demandes de cotes alors que le militaire en est à l'étape de la QMB ou de la QMB [O], plutôt qu'après).

Capacité

En ce qui concerne les capacités, la majorité des commandants d'EI qui ont répondu au sondage, soit 92 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que la période au sein des EFE pourrait être considérablement réduite en augmentant la capacité des EI. La majorité des répondants, soit 65 pour cent, étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé affirmant que la capacité de leur EI serait insuffisante pour s'adapter à l'augmentation prévue du recrutement dans les années à venir. Selon les intervenants ayant répondu au sondage, les questions en matière de capacité au chapitre du soutien opérationnel à la formation élémentaire sont largement répandues. À titre d'exemple, les interviewés ont mentionné que la pénurie de formateurs, l'application de pratiques de dotation des EI par

¹⁸Voir le Sommaire du Groupe de travail de niveau tactique sur la gestion des Effectifs en formation élémentaire (annexe A), 23 mai 2018; Opération GENERATION, Groupe de travail sur la production, mai 2018.

étape ou selon les besoins et, dans certains cas, le manque d'accès à l'équipement requis – p. ex., navires et aéronefs – empêchaient les écoles d'offrir des cours de façon continue.

Selon les commentaires issus de l'évaluation et les intervenants ayant répondu au sondage, il existe des questions liées à la capacité au chapitre du soutien opérationnel à la formation élémentaire. Les répondants estimaient que la pénurie de formateurs et les difficultés de maintien en poste exerçaient une pression considérable sur la capacité de formation des EI. De même, dans certains cas, les interviewés ont mentionné que le manque d'équipement limitait la capacité des EI à offrir suffisamment de possibilités d'instruction et d'apprentissage pratique.

Langue

Une analyse des données sur les MR, menée dans le cadre de la présente évaluation, a démontré que la langue représentait dans l'ensemble des FAC un facteur qui influence la période requise pour atteindre un grade de NOC si l'on tient compte du GPM, du type d'enrôlement et des facteurs démographiques¹⁹. Les francophones prennent plus de temps que les anglophones pour atteindre un grade de NOC. Selon de nombreux interviewés des trois armées, les francophones sont souvent désavantagés pendant la période au sein des EFE puisqu'ils doivent parfois attendre pour suivre des cours donnés en français, dont l'offre est limitée, ou parce qu'ils sont tenus de suivre une formation linguistique avant de s'inscrire aux cours qui sont offerts en anglais seulement.

Considérations relatives à l'analyse comparative entre les sexes plus

Les facteurs fondés sur le sexe au sein des EFE n'ont jamais fait l'objet d'un examen en raison du manque de données accessibles. On a réalisé dans le cadre de la présente évaluation une analyse de données officielles sur les différences entre les sexes en ce qui concerne la période requise pour atteindre le grade du NOC. Il fut cependant impossible de tirer des conclusions probantes²⁰. Il serait utile, et conforme à la politique PSE, de réaliser d'autres recherches à l'aide de l'outil de l'analyse comparative entre les sexes plus.

Événements de la vie

Les intervenants clés ont mentionné en grand nombre que les autres facteurs influençant l'efficacité et la période passée par les militaires au sein des EFE comprenaient des événements survenant dans la vie privée de ces derniers, comme les blessures, les cours échoués, les mutations professionnelles et la situation familiale. Les militaires incapables de s'inscrire à temps pour suivre le cycle des cours, qui commencent normalement en septembre, sont parfois contraints de demeurer dans les EFE en attendant le commencement d'un prochain cours. Ces événements de la vie ne sont toutefois pas codés ou suivis de manière officielle.

¹⁹Régression linéaire des données sur les RH du SGRH. Voir l'annexe B pour la méthodologie.

²⁰*Ibidem*.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Harmoniser les bases de données et les solutions de TI respectives du programme de gestion des EFE, des EI et de tous les éléments des FAC, de sorte que ces systèmes s'harmonisent de manière fonctionnelle et contribuent au tableau opérationnel commun des FAC, ainsi qu'assurer un suivi des indicateurs de rendement clés. Une telle mesure cadrerait avec les attentes de la politique de défense, et améliorerait la capacité à consulter, à surveiller et à analyser les données en matière de RH sur les militaires.

BPR : CPM/GENPERSMIL

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir que :

- une capacité adéquate est en place dans les EI pour mettre en œuvre le plein potentiel de l'instruction des EFE et répondre aux objectifs en matière de capacité accrue qui s'harmonisent avec les cibles de la politique PSE.

BPR : CPM/GENPERSMIL; SMA(GI); SMA(DIA)

BC : RI et RDI

Personnel en attente d'instruction

Principale constatation 5 : On applique une approche incohérente en matière d'emploi et d'utilisation du PAI.

Tout au long du processus des EFE, les officiers et les MR peuvent obtenir le statut de militaires à titre de PAI. Ce statut est attribué aux militaires qui font partie des EFE, mais qui ne sont inscrits à aucune formation. Vu l'accessibilité limitée de certains volets de formation, les stagiaires passent parfois des mois à titre de PAI, en attendant de terminer la prochaine étape de leur formation.

Il semble y avoir un désaccord quant à la mesure dans laquelle la période à titre de PAI est plus longue que nécessaire. Dans un sondage mené auprès des commandants des EI, 35 pour cent des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord, alors que 46 pour cent des répondants étaient en désaccord ou fortement en désaccord, avec l'énoncé affirmant que le temps d'attente entre la QMB ou la QMB(O) et le commencement de la prochaine formation est plus long que nécessaire pour leurs GPM.

Néanmoins, les intervenants ont communément répondu qu'une période trop longue à titre de PAI pouvait entraîner des répercussions négatives. De façon unanime, les répondants convenaient que si les militaires passent trop de temps en attente d'instruction, la situation a une incidence négative sur leur moral et nuit à l'état de préparation des FAC. De façon quasi

unanime, soit 96 pour cent, les répondants reconnaissaient que si les militaires passent trop de temps en attente d'instruction, ils sont plus susceptibles de quitter les FAC.

On ignore le nombre de militaires à titre de PAI dans les FAC, et la période moyenne de temps que ces derniers passent à titre de PAI, car il n'existe actuellement aucune base de données désignée pour assurer un suivi du statut des militaires à titre de PAI. En 2017, l'Armée estimait qu'elle possédait 875 militaires à titre de PAI, ce qui représente environ 39 pour cent de son complément total d'EFE²¹. Des données empiriques tirées de l'examen de la documentation ont permis de déterminer le temps d'attente moyen pour le PAI pour certaines professions, comme le montre le tableau suivant²².

Armée	GPM	Période moyenne à titre de PAI (en jours)
MRC	Manœuvrier	30
AC	Fantassin	83
ARC	Technicien de structures d'aéronefs	181
CPM	Cuisinier	122
CPM	Technicien médical	219
CPM	Policier militaire	120
CPM	Officier du renseignement	348-372

Tableau 3. Période moyenne à titre de PAI. Le tableau présente le nombre moyen de jours passés à titre de PAI pour certains GPM.

La Marine estime que la période moyenne passée par ses militaires à titre de PAI est de trois mois²³. De plus, à partir de septembre 2017, 1 608 MR faisaient partie des EFE depuis plus

²¹Groupe de travail sur le cheminement des EFE vers le niveau opérationnel de compétence, mises à jour de l'Armée et de la Force aérienne, novembre 2017.

²²Documents internes sur les coûts du NOC pour différentes professions, novembre 2018.

²³Diapositive quadruple sur le PAI de la MRC et le PAD, MDN et FAC, 2019.

de douze mois (577 relevaient du PAI)²⁴. Cela représente près d'un tiers, soit 32 pour cent, de tous les MR actuellement dans les EFE²⁵.

De nombreux interviewés ont mentionné que le moral du PAI dépendait de l'approche des EI en ce qui concerne la gestion du temps pendant ces périodes, plutôt que de la durée de la période passée à titre de PAI. Les militaires à qui l'on offrait du travail utile et des occasions de participer à des activités présentaient un meilleur moral que ceux à qui l'on ne permettait pas de travailler ou de participer à des activités, ou qui en étaient incapables. Par exemple, dans certains cas, on ne permettait pas aux militaires du PAI de pratiquer des sports d'équipe par crainte qu'ils ne subissent des blessures. Certains militaires du PAI ont mentionné l'accessibilité limitée aux ordinateurs ou à Internet, ce qui limite en retour leur capacité à suivre des cours en ligne pendant la période d'attente.

Supervision actuelle

Conformément à la Directive du Centre d'instruction au combat pour toutes les écoles de l'Armée, « les militaires du PAI doivent se sentir valorisés et se voir accorder toutes les chances de réussir leur instruction. Les commandants d'unité et les commandants doivent veiller à ce que les militaires du PAI soient employés et supervisés adéquatement²⁶ ».

Pour ce qui est d'utiliser de manière constructive le temps d'attente entre les périodes d'instruction, les militaires se voient offrir, dans certains cas, des occasions d'améliorer leur expérience. L'examen de la documentation et les commentaires recueillis pendant les entrevues mettent en évidence bon nombre de ces occasions, y compris celles liées aux emplois officiels dans le cadre d'instruction pratique (p. ex., armes, santé physique, tactiques ou rôle de la force ennemie pendant les exercices de formation), aux langues officielles, aux premiers soins, à l'utilisation de boussoles de navigation, et à d'autres possibilités²⁷.

La *Directive sur l'Opération GENERATION* mentionne que des mesures de rendement permettant d'assurer un suivi de la période à titre de PAI devraient être élaborées afin de minimiser le temps d'attente de nature improductive. Celle-ci comprend des objectifs visant à maximiser l'efficacité de la formation élémentaire et professionnelle et à minimiser les périodes improductives des stagiaires. Le but est d'élaborer et de mettre en œuvre des

²⁴Schématisation des Effectifs en formation élémentaire du Groupe de planification des opérations stratégiques 20171005.

²⁵Données d'APARM.

²⁶Directive à l'ensemble des écoles du Centre d'instruction au combat, orientation et procédures liées à l'emploi du PAI, 23 septembre 2014.

²⁷Voir : Emploi du PAI, note de service à l'ensemble des écoles du Centre d'instruction au combat, des centres d'instructions et des unités qui emploient des membres du PAI, 23 septembre 2014; Groupe de travail sur la gestion des Effectifs en formation élémentaire, Optimisation du cheminement vers le niveau opérationnel de compétence et gestion des ressources du personnel en attente d'instruction, 1^{er} novembre 2018.

mesures du rendement et d'assurer un suivi des processus afin de cibler les périodes productives (formation) et improductives (en attente de formation) pour chaque profession.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci :
 - comprennent des dispositions sur la manière d'utiliser efficacement le PAI et la façon de communiquer et de publier plus clairement les cheminements potentiels vers le NOC.

BPR : CPM/GENPERSMIL

BC : RI et RDI

2.4 Conception et gouvernance

Cette section traite des constatations liées à la structure de conception et de gouvernance des EFE. On s'est appuyé sur les indicateurs liés aux rôles et aux responsabilités, à la délégation de pouvoirs, aux politiques et à l'orientation, et aux recommandations d'évaluations précédentes pour la rédiger.

Nécessité d'une gérance dans l'ensemble du Ministère

Principale constatation 6 : Les PRO ne sont pas clairement établis, ce qui entraîne des incohérences dans la manière dont les EFE sont gérés.

Les EI ont tendance à travailler en vase clos, et l'on observe un manque de communication entre ces derniers et les responsables de la gestion des EFE, ce qui entraîne des difficultés de coordination et de suivi des données personnelles. De plus, la structure de gouvernance n'est pas clairement établie, ce qui contribue également aux incohérences.

La majorité des commandants d'écoles qui ont répondu au sondage, soit 62 pour cent, étaient en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé affirmant que les rôles et les responsabilités en matière de gestion des EFE dans les FAC étaient clairement définis.

La délégation actuelle des pouvoirs se divise comme suit.

- **Approche en vase clos :** Le CPM délègue la responsabilité à la formation GENPERSMIL, laquelle confie la responsabilité aux RI (ARC, AC et MRC). Les RI confient ensuite des responsabilités à chacun des RDI. Alors que les responsabilités sont déléguées à un échelon inférieur, les rapports sur les progrès et la gestion d'enjeux ne sont pas communiqués officiellement dans la chaîne de commandement de chaque RI ou RDI, ou portés à l'attention du CPM à l'échelle des FAC.

- **Groupes de travail** : On a établi un groupe de travail relevant du CPM qui réunit des capitaines de vaisseau/colonels et des capitaines/lieutenants-colonels afin d'aider le Commandement du personnel militaire à éliminer les difficultés dans le processus relatif aux EFE, et ce, au fur et à mesure qu'elles se présentent. L'objectif général de ce groupe de travail est d'accroître la satisfaction des militaires; de minimiser les déplacements; de réduire la période requise pour atteindre le NOC; d'améliorer les pratiques de gestion et d'échange de l'information.
- **Directive sur l'Opération GENERATION** : La directive reconnaît que la méthode de gestion actuelle des EFE et de l'instruction individuelle est « mauvaise et non synchronisée » et qu'il n'y a « aucune entité en mesure de superviser et de coordonner le flux de production de militaires entre l'étape du recrutement, la formation élémentaire, l'instruction propre à l'armée d'appartenance et le NOC ». [Traduction] La directive mentionne également que « le flux de production de l'instruction propre à l'armée d'appartenance ne répond pas à l'exigence du NOC, en partie à cause du manque de coordination et de synchronisation centralisées ». [Traduction] Celle-ci vise à éliminer l'inefficacité en appliquant une solution de TI normalisée, dont le suivi est assuré par un groupe de travail de haut niveau, ainsi qu'à mettre en œuvre des procédures opérationnelles normalisées communes.

Bien que la portée de la présente évaluation couvre l'AF 20017-2018, on remarque que des progrès ont été réalisés depuis en ce qui concerne l'élaboration d'une matrice de responsabilités et de systèmes de supervision de la gestion.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci :
 - clarifient les PRO qui touchent à la gestion des EFE au sein des FAC.

BPR : CPM/GENPERSMIL

BC : RI et RDI

Capacité de gestion des EFE

Principale constatation 7 : On a déterminé que la capacité existante des gestionnaires des EFE était insuffisante pour assurer le traitement efficace des militaires entre la formation élémentaire et le NOC.

La politique de défense du MDN et des FAC décrit les objectifs qui visent à accroître l'efficacité et l'efficacité du traitement de production de militaire entre l'étape du recrutement et l'atteinte du NOC. Il demeure toutefois incertain si la capacité actuelle est suffisante pour répondre aux préoccupations existantes et satisfaire à ces objectifs ultérieurs. La *Directive sur*

l'Opération GENERATION fait état de l'engagement des responsables de la gestion des EFE à l'égard des objectifs²⁸ suivants en matière de soutien à la production de membres des FAC :

- réduire le temps de traitement de l'évaluation et reconnaissance des acquis de 25 pour cent;
- accroître la capacité de l'ELRFC;
- assurer la formation de la période de perfectionnement de niveau 1 en modules;
- augmenter le nombre de militaires enrôlés qui sont qualifiés ou semi-qualifiés;
- améliorer le programme du bureau de liaison avec les universités;
- optimiser le cheminement vers le NOC;
- élaborer une directive sur l'administration des EFE;
- élaborer un plan de travail sur la solution de Ti du système d'information de gestion sur les EFE.

Les interviewés ont souligné de façon systématique que le ressourcement entraînait également des pressions sur les responsables de la gestion des EFE pour ce qui est de mettre à jour les dossiers des militaires, car de nombreux employés utilisent actuellement des tableurs électroniques ou des bases de données qui offrent une capacité analytique limitée pour traiter et consigner les données en relations avec les militaires sur la liste des EFE²⁹.

Les questions liées au ressourcement ont été reconnues par les responsables de la gestion des EFE lors des réunions du Groupe de travail de niveau tactique qui se sont tenues en avril et mai 2018³⁰. Dans une annexe sur les constatations du groupe de travail, on mentionne que le roulement de personnel est élevé; qu'il n'y a pas suffisamment d'employés pour réaliser le travail et que les employés actuels doivent pallier cette lacune en effectuant des heures supplémentaires. Cette situation pourrait donc entraîner une hausse des cas d'épuisement professionnel chez les employés, du roulement de personnel et des arriérés dans les tâches qui visent à garantir la production efficace de militaires sur la liste des EFE entre l'étape du recrutement et l'atteinte du NOC.

En l'absence d'un nombre adéquat d'employés, la gestion du flux de production des EFE entre l'étape du recrutement et l'atteinte du NOC continuera d'être assurée à un niveau sous-optimal. Comme les objectifs énoncés dans la *Directive sur l'Opération GENERATION* sont liés à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, une capacité accrue sur le plan du personnel faciliterait non seulement l'atteinte d'objectifs futurs, mais aussi l'élimination des lacunes actuelles en matière de capacité qui sont relevées dans la présente évaluation.

²⁸ 20 181 211-UU-CMPC-OP_ORDER_OP_GENERATION_ANX_D_LOO3_PRODUCTION.

²⁹ 20 180 523 Annex A - BTL Tactical Level WGs Findings.docx.

³⁰ *Ibidem*.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

- 3.** Évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir que :
- la capacité des gestionnaires des EFE est suffisante pour soutenir et maintenir une supervision opérationnelle efficace.

BPR : CPM/GENPERSMIL

BC : RI et RDI

Annexe A – Plan d'action de la direction

Principale constatation 1 : Les politiques et les directives qui soutiennent actuellement la gestion des EFE ne s'harmonisent pas entièrement avec les priorités du MDN et des FAC.

Principale constatation 2 : Vu le manque de données facilement accessibles, il est impossible de déterminer avec exactitude la mesure dans laquelle la gestion des EFE contribue à répondre aux besoins des FAC en militaires formés adéquatement au NOC.

Principale constatation 5 : On applique une approche incohérente en matière d'emploi et d'utilisation du PAI.

Principale constatation 6 : Les PRO ne sont pas clairement établis, ce qui entraîne des incohérences dans la manière dont les EFE sont gérés.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les RI et les RDI, examiner ou élaborer des politiques et des directives à propos de la gestion des EFE, et veiller à ce que celles-ci :
 - s'harmonisent avec les priorités du MDN et des FAC (p. ex., la politique de défense du Canada PSE, l'Opération GENERATION);
 - comprennent des dispositions sur la communication et la surveillance des données désagrégées sur les militaires, et établissent un cheminement optimal vers le NOC pour chaque GPM;
 - comprennent des dispositions sur la manière d'utiliser efficacement le PAI et la façon de communiquer et de publier plus clairement les cheminements potentiels vers le NOC;
 - clarifient les PRO qui touchent à la gestion des EFE au sein des FAC.

Actions prises par la direction

Action 1.1 – La *Directive sur l'Opération GENERATION* fait état de lacunes importantes dans la politique sur les EFE, et l'on a chargé le Groupe de la Génération du personnel militaire (GGPM) d'élaborer une politique à jour.

Livable : Le Directeur – Production du personnel militaire (Planification et coordination) (DPPMPC) mène en ce moment un examen exhaustif de la politique et de l'orientation, en collaboration avec les intervenants clés, dont des RI et des RDI. La politique établira des PRO détaillés en matière de gestion des EFE et influera des directives sur la production de rapports et les activités de suivis. Elle comprendra aussi des directives sur la gestion des militaires sur la liste des EFE, y compris sur la communication du cheminement vers le NOC et l'emploi du PAI.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

BC : RI et RDI

Date cible : Décembre 2020

Action 1.2 – La *Directive sur l'Opération GENERATION* établit la nécessité de déterminer des cheminements optimaux vers le NOC pour chacune des professions.

Livable : Au nom du commandant du GGPM, le Directeur – Besoins en production de personnel est responsable de réaliser des études sur la structure des emplois militaires et les professions afin de garantir que les tâches, les connaissances, les compétences et les capacités sont clairement définies pour chaque emploi ou grade, ce qui, en retour, servira de fondement pour la détermination des exigences en matière de formation professionnelle, ainsi que pour d'autres applications liées aux RH ou d'ordre militaire. Les DOAD sur la structure des emplois militaires et d'autres documents de politiques connexes feront l'objet d'un examen et d'une mise à jour, de sorte que les critères et le processus relatifs à l'établissement de cheminements optimaux de formation professionnelle vers le NOC soient inclus dans les études sur les GPM. L'examen de la politique sera terminé avant juillet 2020.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

Date cible : Juillet 2020

Action 1.3 – Un fois définis, ces critères et directives seront systématiquement appliqués à titre d'instructions permanentes d'opération dans le cadre des études et des examens sur les professions. Les « cheminements optimaux » seront publiés sous la forme de diagrammes de flux ou de schéma de processus dans les Descriptions de spécification de travail de chaque profession. La mise en œuvre des critères et des instructions permanentes d'opération sur le cheminement optimal vers le NOC qui sera effectuée dans le cadre des études d'analyse des professions et de la gestion du cycle de vie doit être terminée d'ici septembre 2020.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

Date cible : Septembre 2020

Principale constatation 3 : La durée optimale pour atteindre le NOC n'est pas proprement définie et ne fait pas l'objet d'une surveillance systématique.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Harmoniser les bases de données et les solutions de TI respectives du programme de gestion des EFE, des EI et de tous les éléments des FAC, de sorte que ces systèmes s'harmonisent de manière fonctionnelle et contribuent au tableau opérationnel commun des FAC, ainsi qu'assurer un suivi des indicateurs de rendement clés. Une telle mesure cadrerait avec les attentes de la politique de défense, et améliorerait la capacité à consulter, surveiller et analyser les données en matière de RH sur les militaires.

Actions prises par la direction

Action 2.1 – On a aussi relevé dans le cadre de l'Opération GENERATION la nécessité de mettre en place une solution de système d'information de gestion sur les EFE axé sur les TI, l'intention étant de gérer les aspects critiques de l'administration des EFE et d'assurer un suivi des données sur les militaires.

Livrable : Le GGPM en est actuellement aux premières étapes d'élaboration de cet outil, et c'est l'équipe du Centre de l'innovation en amélioration du rendement du GGPM qui dirige le processus. La définition des exigences progresse bien, le processus est dirigé par le DPPMPC. On compte parmi les participants des intervenants clés, dont des RI et des RDI. Une date cible a été fixée, celle-ci dépendra cependant du ressourcement, des contrats conclus et de la capacité du développeur. Vu la nécessité d'assurer une harmonisation dans l'ensemble du MDN, il faudra beaucoup de temps pour parvenir à une synchronisation au sein du MDN et des FAC.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

BC : RI et RDI; SMA(GI); SMA(DIA)

Date cible : Mars 2021

Principale constatation 4 : De multiples facteurs ont une incidence sur l'efficience et la période pendant laquelle les militaires demeurent dans les EFE, y compris la gestion incohérente de l'information, la communication, les capacités, la langue et des événements de la vie privée des militaires.

Principale constatation 7 : On a déterminé que la capacité existante des gestionnaires des EFE était insuffisante pour assurer le traitement efficace des militaires entre la formation élémentaire et le NOC.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Évaluer les besoins en matière de ressourcement afin de garantir que :

- une capacité adéquate est en place dans les EI pour mettre en œuvre le plein potentiel de l'instruction des EFE et répondre aux objectifs en matière de capacité accrue qui s'harmonisent avec les cibles de la politique PSE;
- la capacité des gestionnaires des EFE est suffisante pour soutenir et maintenir une supervision opérationnelle efficace.

Actions prises par la direction

Action 3.1 – Afin d’orienter le processus décisionnel de la haute direction, le GGPM coordonnera une évaluation de la capacité en matière d’instruction des EI et de la période de perfectionnement, l’objectif étant de répondre aux besoins établis en matière de production. Chaque RI et RDI est responsable de réaliser sa propre évaluation interne. Le DPPMPC résumera et produira le rapport final.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

BC : RI et RDI

Date cible : Décembre 2020

Action 3.2 – Afin d’orienter le processus décisionnel de la haute direction, le GGPM coordonnera une évaluation de la capacité des gestionnaires des EFE à soutenir et à maintenir une supervision opérationnelle efficace. Le rapport fera état des exigences clés, des lacunes en matière de rendement et des recommandations associées. Chaque RI et RDI est responsable de réaliser sa propre évaluation interne. Le DPPMPC résumera et produira le rapport final.

BPR : CPM-DPPMPC/GGPM

BC : RI et RDI

Date cible : Décembre 2020

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

L'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives complémentaires pour garantir la fiabilité de l'information et des données à l'appui des constatations. Dans le cadre de l'évaluation, on s'est penché sur la gestion des EFE dans l'ensemble des FAC et on a examiné de manière plus approfondie un échantillon de GPM en appliquant une approche de multiples études de cas.

1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données

Les méthodes de collecte de données suivantes ont servi à recueillir des données qualitatives et quantitatives pour l'évaluation.

- Examen de la documentation (n = 68)
- Sondage auprès des commandants d'EI (n = 26)
- Entrevues avec les informateurs clés
 - Gestionnaires des EFE et autres représentants des RI (n = 52)
 - PAI (n = 208)
- Analyse des données sur les RH
 - Progression des carrières de militaires recrutés en 2013 (n = 1 997)
 - Données historiques d'APARM
- Analyse des données financières

1.2.1 Examen de la documentation

Un examen complet de la documentation a été entrepris dans le cadre de l'étape d'exécution de l'évaluation; celui-ci était axé sur la pertinence et le rendement des activités de gestion des EFE.

Les documents suivants ont été examinés au cours des étapes d'établissement de la portée et d'exécution de l'évaluation :

- documents ministériels, comme les plans ministériels et la politique PSE;
- documents de politiques, comme les DOAD et les instructions pour le personnel militaire des FC;
- documents de programmes, y compris le Guide administratif sur la formation élémentaire, les constatations de l'étude sur le PAI, et des documents du groupe de travail sur les EFE.

1.2.2 Sondages

On a mené un sondage auprès des commandants des EI des FAC afin de recueillir leurs commentaires sur l'efficacité et l'efficience de la gestion des EFE, en ce qui concerne les GPM associés à leurs EI respectifs et dans l'ensemble des FAC. Les répondants ont réalisé le sondage en ligne entre le 11 juin 2019 et le 5 juillet 2019. Les invitations ont été envoyées par courriel.

Parmi les 32 personnes ciblées par le sondage, 26 ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse global de 81 pour cent. Le taux de réponse le plus élevé était celui du CPM, soit 93 pour cent, et le plus faible, celui de la Force aérienne, soit 50 pour cent.

On a principalement analysé les données à l'échelle des groupes. Les réponses de l'Armée et du CPM ont été analysées sur le plan des différences avec les réponses des autres répondants à l'aide du test du chi carré ($\alpha = 0,05$). Vu la petite taille des échantillons, les ventilations n'ont pas fait l'objet d'une évaluation pour les autres armées.

1.2.3 Entrevue avec des informateurs clés

Les entrevues détaillées avec des informateurs clés que l'on a réalisées auprès d'intervenants primaires et secondaires se sont avérées une source importante d'informations qualitatives et ont permis de recueillir des opinions et des observations éclairées sur certaines questions d'évaluation. Elles ont également facilité l'interprétation et la compréhension des données qualitatives et quantitatives issues d'autres questions d'évaluation.

On a réalisé 260 entrevues auprès des catégories suivantes de répondants.

Organisation	Unités	Nombre d'interviewés	
		RI, gestionnaires des EFE	PAI
CPM	GPM; Services de santé des Forces canadiennes; Groupe du recrutement des Forces canadiennes; quartier général du Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes; commandement de la Base des Forces canadiennes Borden; police militaire.	16	12
MRC	Groupe du personnel et de l'instruction de la Marine; personnel et instruction de la	22	70

	Marine; équipe de planification de la Direction nationale de la navigation commerciale; conseillers côtiers des GPM.		
AC	Centre d'instruction au combat.	10	115
ARC	École de technologie et du génie aérospatial des Forces canadiennes; coordonnateur de la 2 ^e Division aérienne du Canada.	4	11
Total		52	208

Tableau B-1. Entrevues avec des informateurs clés. Le tableau présente les catégories de répondants à l'entrevue.

1.2.4 Examen des données sur les ressources humaines

On a recueilli des données du SGRH, l'ancien système de gestion des RH des FAC, sur les membres de la Force régulière recrutés en 2013, et ce, afin d'évaluer la durée au sein des EFE et le pourcentage de militaires libérés alors qu'ils faisaient toujours partie de la liste des EFE. Les autres données sur les RH et les programmes qui ne provenaient pas du SGRH n'ont pas fait l'objet d'un examen.

Dans l'échantillon de 3 513 militaires, l'analyse n'a retenu que les 46 GPM pour lesquelles on disposait de données sur le NOC (description de groupe professionnel militaire). En excluant les erreurs, les valeurs imprévues, les changements de profession avant l'atteinte du NOC, on a obtenu un échantillon de 1 997 militaires. Cet échantillon a été comparé aux données du rapport d'APARM et s'est avéré représentatif de chaque GPM.

Pour des raisons de qualité des données, il a été impossible d'évaluer la période au sein des EFE, on a donc évalué la période nécessaire pour atteindre le NOC. Conséquemment, cette analyse ne peut pas être utilisée pour estimer la période au sein des EFE. Elle pourrait cependant permettre de cibler les sous-groupes qui sont susceptibles de prendre plus de temps pour se qualifier en activité.

1.2.5 Examen des données financières

Bien qu'aucune donnée sur les dépenses de gestion des EFE n'était accessible, puisqu'il ne s'agit pas d'un programme, on a néanmoins obtenu certaines données financières, principalement sur les coûts associés au PAI ou à la période passée au sein des EFE. Malgré leur portée limitée, celles-ci ont été analysées dans la mesure du possible.

2.0 Limitations

Voici les limitations anticipées pour la présente évaluation, ainsi que les stratégies d'atténuation utilisées pour en réduire les effets.

Limitations	Stratégie d'atténuation
Il ne s'agit pas d'un véritable programme – les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis et les RI et les RDI ne partagent pas d'outils de TI.	Mobiliser les intervenants au sein des FAC.
Les intervenants sont dispersés dans l'ensemble des FAC.	Assurer la représentation de tous les conseillers de niveau 1.

Tableau B-2. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Le tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation et des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

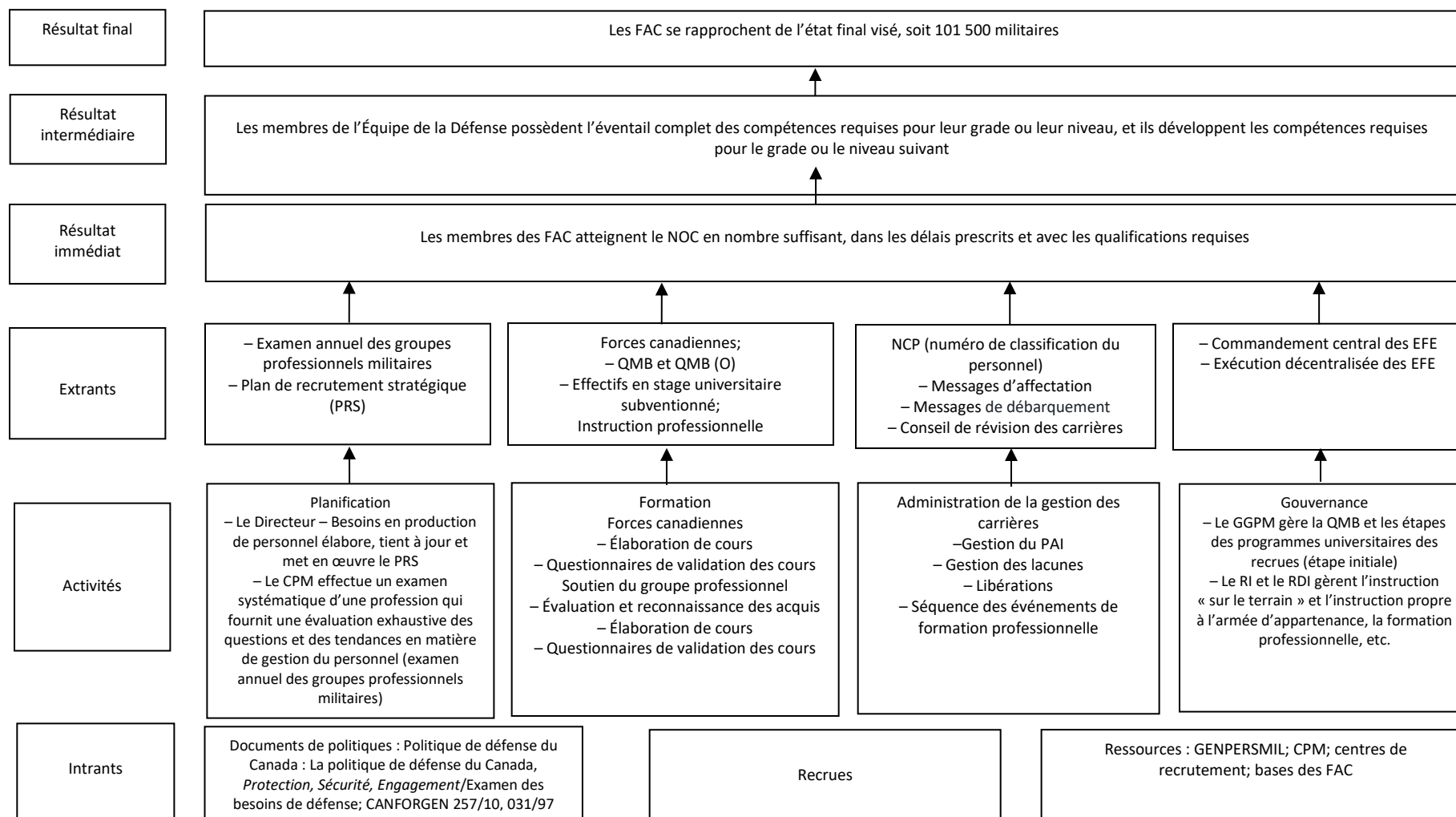


Figure C-1. Modèle logique de gestion des EFE. Le diagramme montre les liens entre les principales activités, les extrants et les résultats escomptés du programme.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Pertinence					
Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation	Entrevues	Sondage	Données du programme
1.1 La gestion des EFE s'harmonise-t-elle avec les priorités ministérielles?	1.1.1 Mesure dans laquelle la politique et les directives sur la gestion des EFE témoignent des nouvelles priorités du MDN et des FAC.	✓	✓		
Efficacité					
Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation	Entrevues	Sondage	Données du programme
2.1 Dans quelle mesure la gestion des EFE répond-elle aux besoins des FAC en militaires formés adéquatement au NOC dans chacun des GPM?	2.1.1 Nombre et pourcentage de militaires qui ont obtenu la QMB ou la QMB(O), selon le GPM et le sexe.	✓			✓
	2.1.2 Nombre et pourcentage d'instruction menant au NOC terminées, selon le GPM et le sexe, et le groupe de minorité visible.				✓
	2.1.3 Lacune dans le NPD des EQA, selon le GPM.				✓
	2.1.4 Mesure dans laquelle le nombre de militaires atteignant le NOC est estimé suffisant pour répondre aux besoins des FAC.		✓	✓	
	2.1.5 Perceptions de la mesure dans laquelle les militaires sur la liste des		✓	✓	

	EFE qui atteignent le NOC sont pleinement capables de satisfaire aux attentes associées à leur GPM (qualité des militaires).				
	2.1.6 Mesure dans laquelle des mécanismes sont en place pour assurer la qualité et l'efficacité de l'instruction dans l'ensemble des FAC.	✓	✓	✓	
	2.1.7 Explications des raisons qui sous-tendent les lacunes dans le nombre de militaires atteignant le NOC et dans la qualité de la formation des EFE.	✓	✓	✓	
Efficiencia					
Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation	Entrevues	Sondage	Données du programme
3.1 Combien de temps faut-il aux militaires sur la liste des EFE pour atteindre le NOC?	3.1.1 Période passée sur la liste des EFE pour un échantillon de GPM, contrôle des descriptions de professions, du volume de recrutement annuel et de l'ampleur du NPD.	✓			✓
4.1 Quels sont les principaux facteurs qui touchent l'efficiencia des EFE?	4.1.1 Mesure dans laquelle les éléments suivants touchent la période au sein des EFE pour un échantillon de GPM : type de recrutement; expérience et qualifications antérieures; sexe; attrition; reclassement; transfert de catégorie de service.	✓	✓	✓	✓

	4.1.2 Mesure dans laquelle les éléments suivants touchent la période au sein des EFE pour tous les GPM : capacité des EI; gestion du PAI; questions en matière de communication; problèmes techniques; besoins en matière d'instruction; autres questions.	✓	✓	✓	✓
5.1 Dans quelle mesure la capacité d'instruction actuelle des FAC est-elle suffisamment adéquate pour répondre aux futurs besoins?	5.1.1 Capacité (nombre de militaires, heures à consacrer à l'instruction, disponibles plutôt que nécessaires).	✓	✓		✓
	5.1.2 Augmentation prévue du nombre de militaires sur la liste des EFE (en fonction des objectifs de recrutement de la politique PSE, et de la période moyenne sur la liste des EFE).	✓	✓		
	5.1.3 Augmentation prévue de la capacité requise pour s'adapter au nombre accru de militaires sur la liste des EFE.	✓	✓		
6.1 Dans quelle mesure le cheminement des EFE peut-il être adapté aux différences individuelles des recrues?	6.1.1 Accessibilité des cheminements de substitution des EFE pour les recrues en instruction, pour un échantillon de GPM, relativement aux carrières civiles équivalentes.	✓	✓	✓	
7.1 Quelle incidence, s'il y a lieu, le temps d'attente pour obtenir de l'instruction a-t-il sur les militaires	7.1.1 Temps d'attente, par GPM, entre la QMB ou la QMB(O) et le commencement de l'instruction suivante.	✓	✓		✓

à l'échelle individuelle et sur la production des FAC?	7.1.2 Nombre de militaires à titre de PAI par GPM.	✓	✓		
	7.1.3 Perception des incidences du temps d'attente pour recevoir de l'instruction sur les membres individuels et les FAC.		✓	✓	
8.1 Quel rendement des investissements peut-on tirer de l'efficacité accrue du processus quant à la liste des EFE?	8.1.1 Coût salarial de la période accrue au sein des EFE qui découle des enjeux relevés.				✓
	8.1.2 Coût du recrutement associé à l'attrition qui découle des enjeux relevés dans le processus quant à la liste des EFE.				✓
	8.1.3 Dépenses totales en matière d'instruction divisées par le nombre de diplômés.				✓
	8.1.4 Rendement estimé des investissements d'autres gains d'efficacité.				✓
Conception et gouvernance					
Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs	Examen de la documentation	Entrevues	Sondage	Données du programme
9.1 La structure de gouvernance de gestion des EFE est-elle appropriée et efficace?	9.1.1 Clarté des rôles et responsabilités liés à la prestation du programme	✓	✓	✓	
	9.1.2 Perceptions des obstacles à une gouvernance plus efficace.	✓	✓	✓	

	9.2.3 Estimations des avantages et des désavantages de la délégation actuelle de pouvoirs parmi les conseillers de niveau 1 relativement aux ententes de rechange.	✓	✓	✓	
10.1 A-t-on mis en œuvre la gestion des EFE comme prévu?	10.1 Uniformité de la politique et de l'orientation avec la pratique.	✓	✓	✓	
	10.1.2 Mesure dans laquelle les recommandations d'examens précédents ont donné lieu à la prise de mesures.	✓			

Tableau D1. Matrice d'évaluation. Le tableau présente les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux et les questions de l'évaluation afin de déterminer l'efficacité globale de la gestion des EFE.